

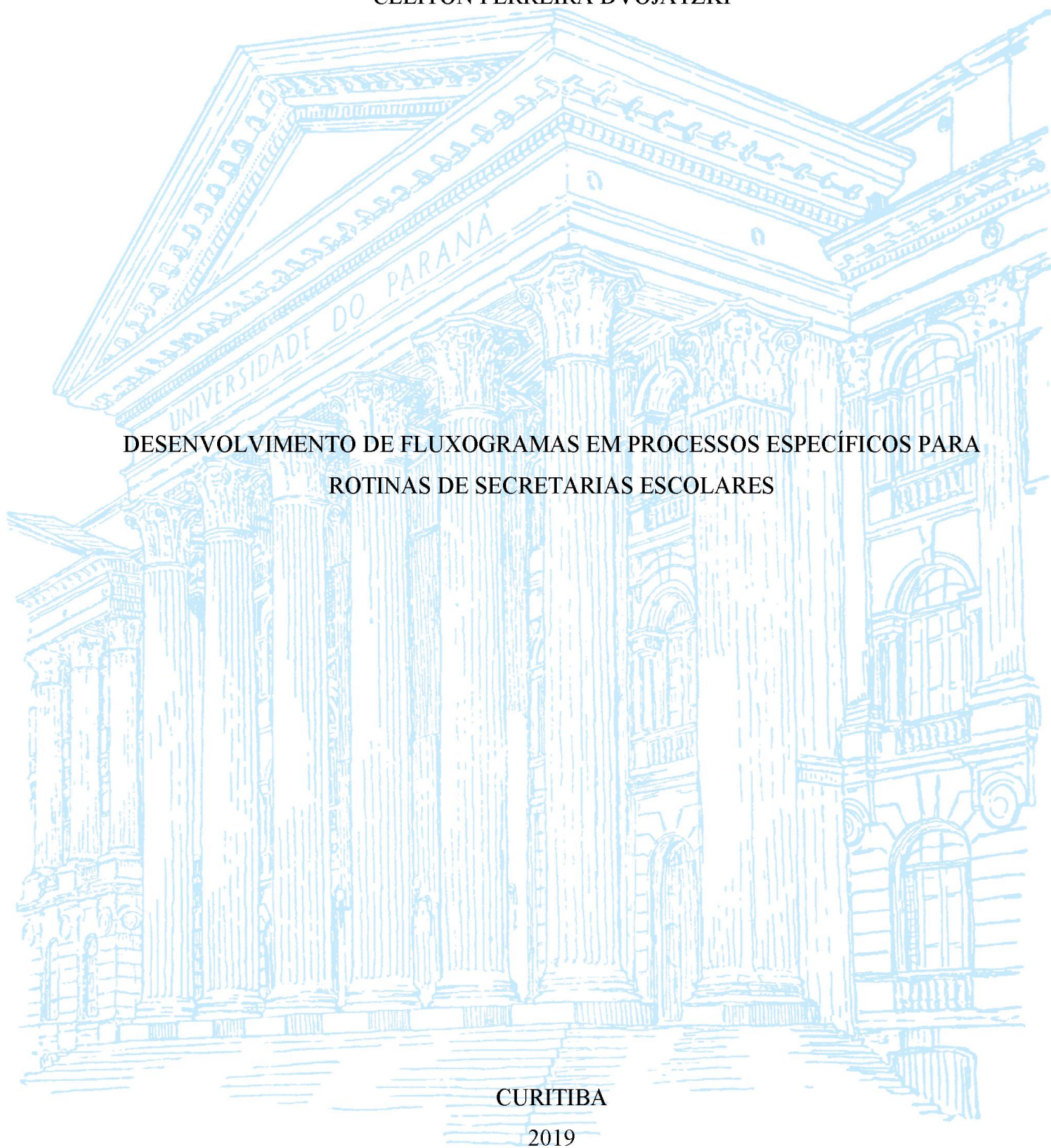
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLEITON FERREIRA DVOJATZKI

DESENVOLVIMENTO DE FLUXOGRAMAS EM PROCESSOS ESPECÍFICOS PARA  
ROTINAS DE SECRETARIAS ESCOLARES

CURITIBA

2019



CLEITON FERREIRA DVOJATZKI

DESENVOLVIMENTO DE FLUXOGRAMAS EM PROCESSOS ESPECÍFICOS PARA  
ROTINAS DE SECRETARIAS ESCOLARES

Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista, Curso de  
Especialização em Gestão Pública, Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cassius Tadeu Scarpin

CURITIBA

2019

## RESUMO

O presente trabalho refere-se à verificação da rotina administrativa das secretarias escolares do município de Rio Negro – PR. Busca-se identificar os processos que apresentem algum tipo de dificuldade em sua execução, seja por parte do secretário escolar e/ou de novos servidores. Parte-se da premissa que a secretaria escolar tem uma rotina pré-estabelecida com um rol de atividades fixas e que necessitam de certa capacidade técnica para serem executadas. Utilizou-se uma pesquisa descritiva sob a natureza aplicada com uma abordagem quantitativa. Para evidenciar o tipo de departamentalização necessária para descrever as rotinas administrativas das secretarias escolares, foram mapeados os processos, identificando-o através dos conceitos apresentados pela literatura de Comportamento Organizacional e Gestão Operacional. Constatou-se a necessidade de utilizar a departamentalização por processos para esse estudo. Foi realizada uma pesquisa, por meio de um questionário. Foram consultados vinte e quatro servidores entre secretários escolares e servidores administrativos da Secretaria Municipal de Educação de Rio Negro – PR para verificar a existência ou não de rotinas administrativas que tragam dificuldades de execução. As análises indicam uma carência de padronização de determinadas atividades bem como a ausência de Procedimentos Operacionais Padrões (POP), gerando a falta de detalhamento do passo a passo de como serem executados. Utilizou-se a técnica 5W2H no Plano de Ação com o intuito de identificar os gargalos e possibilitar as correções nos processos e aumento da clareza e eficiência dos mesmos.

**Palavras-chave:** Secretário escolar. Departamentalização. Processos. Padronização. Fluxograma.

## **ABSTRACT**

The present work refers to the verification of the administrative routine of the school departments of the municipality of Rio Negro - PR. It seeks to identify processes that present some type of difficulty in their execution, either by the school secretary and / or new servers. It starts from the premise that the school secretary has a pre-established routine with a set of fixed activities and that they need a certain technical capacity to be executed. A descriptive research under the applied nature was used with a quantitative approach. In order to demonstrate the kind of departmentalization necessary to describe the administrative routines of school departments, the processes were mapped, identifying it through the concepts presented by the Organizational Behavior and Operational Management literature. It was verified the necessity of using the departmentalization by processes for this study. A survey was conducted through a questionnaire. Twenty - four servers were consulted among school secretaries and administrative servers of the Municipal Education Office of Rio Negro - PR to verify the existence or not of administrative routines that lead to implementation difficulties. The analyzes indicate a lack of standardization of certain activities as well as the absence of Standard Operational Procedures (POPs), generating a lack of step-by-step detailing of how to execute them. The 5W2H technique was used in the Action Plan in order to identify the bottlenecks and to allow corrections in the processes and increase their clarity and efficiency.

**Keywords:** School secretary. Departmentalization. Processes. Standardization. Flowchart.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - PRINCIPAIS SÍMBOLOS DE FLUXOGRAMAS .....	15
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA LINEAR.....	15
FIGURA 3 - FLUXOGRAMA FUNCIONAL DE UMA LINHA DE MONTAGEM .....	16
FIGURA 4 - DIFICULDADE DOS NOVOS SECRETÁRIOS ESCOLARES .....	19
FIGURA 5 - DIFICULDADE DOS SECRETÁRIOS ESCOLARES .....	19

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - PRIMEIROS RESULTADOS SOBRE ROTINA DOS SECRETÁRIOS ESCOLARES.....	18
TABELA 2 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO 5W2H .....	22

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	08
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	09
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	10
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>11</b>
2.1	SECRETÁRIO ESCOLAR .....	11
2.2	MANUAL DO SECRETÁRIO .....	11
2.3	DEPARTAMENTALIZAÇÃO .....	12
2.3.1	Tipos de Departamentalização.....	12
2.4	CONCEITO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS .....	13
2.5	FLUXOGRAMA .....	14
2.5.1	Tipos de fluxogramas .....	15
2.6	CONCEITO DE 5W2H .....	16
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	17
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
3.2.1	Tabulação dos Dados e Resultados.....	18
<b>4</b>	<b>PROPÓSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
4.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	21
4.2	RECURSOS .....	22
4.3	RESULTADOS ESPERADOS .....	23
4.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	23
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
	<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>26</b>
	<b>APÊNDICE 2 – FLUXOGRAMA PARA TRANSFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As escolas são consideradas uma fonte de conhecimento ao passo que é por meio delas que crianças, jovens e adultos se capacitam para viver em sociedade, desde a alfabetização até o ensino profissionalizante. Para que exista um bom funcionamento do ambiente escolar é necessário que todas as áreas estejam trabalhando em consonância e de forma bem estruturada. Os departamentos dentro de uma instituição de ensino vão além da sala de aula, sendo esta o fim dos processos.

O departamento administrativo é uma dessas áreas, chamado de “Secretaria Escolar”. É na secretaria que acontece toda a parte burocrática que vai desde a matrícula até o histórico de conclusão escolar. É um setor importante, pois nele é certificada a vida escolar de cada aluno, perante os pais e também perante o Ministério da Educação (MEC).

A figura central desse departamento é o secretário escolar, o qual coordena todos os processos administrativos tendo por primazia efetuar suas atribuições de forma mais correta possível. Ressalta-se que suas atividades influenciam diretamente na vida escolar de cada aluno. Por isso esse profissional necessita de grande conhecimento na área e de bons manuais que apresentem orientações mais completas possíveis para cada atividade.

Na rede municipal de ensino de Rio Negro – PR não é diferente, ali todos os servidores atuam com primazia em suas funções, entretanto relatos de servidores apresentam dificuldades em alguns processos pela falta de orientações, sejam por meio de manuais ou ferramentas atualizadas que informem o detalhamento dos mesmos. Essas dificuldades ocorrem por parte dos atuais secretários e também pelos novos servidores, quando são inseridos no quadro de funcionários a partir da descontinuidade administrativa, que se dá pela substituição dos servidores.

Identificar quais são esses processos e buscar soluções é de fundamental importância para o bom andamento das rotinas administrativas das secretarias escolares do município de Rio Negro – PR visando a excelência nos serviços prestados para a comunidade pelas unidades escolares.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver fluxogramas com as principais rotinas administrativas, de uma secretaria escolar, na rede municipal de educação do município de Rio Negro – PR, para



facilitar os trabalhos dos servidores existentes e a continuidade administrativa durante uma substituição do secretário escolar, a serem implantados até o final do ano de 2019.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar quais são as principais rotinas administrativas de uma secretaria escolar em que se apresentam as maiores dificuldades para os servidores e para a adaptação de um novo secretário escolar.
- Analisar o resultado dessa verificação identificando essas principais rotinas e consultando seus devidos manuais considerando as reais necessidades de representação gráfica para facilitar a continuidade nos processos.
- Propor o desenvolvimento de fluxogramas que esclareçam o passo a passo dessas rotinas para melhor sistematizar tais processos, baseando-se em literatura de comportamento e processos organizacionais

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

A Secretaria Municipal de Educação é responsável por gerenciar toda a rede de ensino público municipal de Rio Negro – PR. Relatos de diversos diretores e servidores das secretarias das escolas municipais de Rio Negro apresentam haver certa dificuldade em alguns processos administrativos específicos, por tais servidores e também por novos, estes últimos quando da descontinuidade administrativa de secretários (as) escolares.

Os processos administrativos estão englobados no campo de atuação da departamentalização por processos estudada por diversos autores e como apresenta Bergue (2012) “em que a departamentalização por processos está ligada a identificação das áreas de trabalho onde se concentram os processos específicos ou atividades próprias...”.

O estudo da departamentalização é de grande valia pelo fato de todas as organizações possuem um modelo específico apropriado para sua realidade, sendo assim, o gestor público ou privado deve estar atento a todos os modelos existentes, para que possa utilizá-los de modo eficiente contribuindo para o bom funcionamento da organização.

Estudar e entender a importância da departamentalização por processos no ambiente da secretaria escolar, para utilizá-la de forma a otimizar os trabalhos trazendo clareza para o

secretário escolar bem como de sua equipe, maximizando a qualidade do serviço público ofertado pelas unidades escolares do município de Rio Negro – PR.

O funcionamento de uma secretaria escolar é importante para: (1) a organização, pois gerencia toda a parte burocrática da escola desde a abertura do período letivo, passando pela efetivação das matrículas, elaboração e envio de relatórios periódicos para a secretaria municipal de educação, para o Núcleo Regional de Educação do Paraná e para o Ministério da Educação, comunicação entre unidades escolares ao enviar e receber transferências de alunos, até o encerramento do período letivo; e (2) para a comunidade, pelo fato de ser o elo entre os pais e a escola, onde os pais efetivam a matrícula de seus filhos, acompanham a vida escolar e realizam transferência (quando necessário). Com isso, faz-se necessário a verificação desses relatos apresentados pelos diretores e secretários escolares, com o intuito de facilitar o bom desempenho das secretarias escolares.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Esta seção apresenta os conceitos fundamentais para contextualização do projeto técnico, como: conceito de secretário escolar e seu manual; departamentalização e seus tipos; departamentalização por processos; fluxograma e tipologia; e a ferramenta administrativa 5W2H.

### **2.1 SECRETÁRIO ESCOLAR**

É o profissional responsável por toda parte documental e burocrática de uma escola, onde responde administrativa e legalmente juntamente com os gestores escolares. É o responsável pelo setor da secretaria escolar, desde o atendimento ao público, efetua matrículas, transferências, elaboração e emissão de relatórios e documentos pertinentes, tarefas administrativas junto aos professores e demais servidores da unidade escolar, etc. (RUFFO, 2018)

O secretário escolar está em constante comunicação com a comunidade escolar, por meio dos procedimentos das matrículas e movimentações de alunos; com a Secretaria de Educação Municipal relatórios periódicos, recebendo instruções pertinentes; com Núcleo Regional de Educação (NRE), que faz parte da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED), através do Sistema Sere Web, que é o sistema de movimentação de alunos do Estado do Paraná; e também com o INEP através do preenchimento do Educacenso, que é realizado anualmente, captando informações da vida escolar de todos os alunos e todas as escolas do Brasil.

O secretário escolar é o ponto chave desse projeto técnico, pelo fato de ser o profissional que enfrenta as dificuldades na realização das atividades administrativas e necessita de uma solução para melhor atender suas necessidades laborais.

### **2.2 MANUAL DO SECRETÁRIO ESCOLAR**

É um documento que descreve todas as atribuições de um secretário escolar, bem como as atividades por ele exercidas.

Atualmente existe “manual do secretário” disponibilizado pela SEED (2006), entretanto, este manual foi elaborado no ano de 2006 e não possui atualizações desde então,

não estando em conformidade com os atuais processos e rotinas administrativas do secretário escolar.

Sem as instruções atualizadas de um manual do secretário escolar, as atividades administrativas de uma secretaria escolar ficam comprometidas, pois faltam instruções adequadas para determinadas atividades que foram incrementadas ou mesmo modificadas.

## 2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A divisão organizacional dos trabalhos em uma organização é um assunto em primazia nas instituições, pois interferem diretamente no modo de trabalho. Saber como estruturar e desenvolver suas atividades pode garantir seu sucesso ou não. Com isso o estudo sobre esse assunto foi amplamente aprofundado por diversos autores que tinham por objetivo classificar e dividir em departamentos as instituições para torná-las o mais eficiente possível.

A divisão dos processos organizacionais teve suas origens com a abordagem clássica da administração, principalmente com os estudos de Jules Henri Fayol o qual tinha seu enfoque na estrutura organizacional para desempenhar os objetivos da organização. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2018)

Departamentalização para Trigueiro e Marques (2009, p. 119) é conceituada como: “O processo organizacional de determinar o agrupamento das atividades”. O autor ainda apresenta que os departamentos são constituídos por setores, áreas, divisões e segmentos da organização.

Departamentalizar as organizações segundo Bergue (2012, p.79) significa “definir seus critérios mais amplos de divisão do trabalho. Essa divisão de trabalho tende a obedecer determinados critérios já sedimentados pela prática administrativa”.

### 2.3.1 Tipos de Departamentalização

Bergue (2012) e, Trigueiro e Marques (2009) apresentam seis tipos de departamentalização: funcional, por produto, territorial, por cliente, por processo e matricial. Serão abrangidos resumidamente os principais conceitos de cada tipo de departamentalização, com exceção da “departamentalização por processo” que será melhor estudada no subitem 2.2.

- **Funcional:** são agrupadas as principais tarefas e atividades em departamentos de funções específicas. Os trabalhos são realizados com base na função de cada setor;
- **Por produto:** a divisão dos departamentos se dá através do enfoque no produto ou serviço a ser produzido. Todas as funções desempenhadas para produzir algo, ou desempenhar tal serviço, devem ser agrupadas em um departamento específico.
- **Territorial:** as atividades são agrupadas por regiões geográficas de acordo com a localização onde são localizadas as operações. Nesse modelo cada departamento pode estar localizado em uma região específica. Um exemplo disso são as Unidades Básicas de Saúde, os famosos, “Postos de Saúde”, que são localizados em áreas estratégicas dentro de um município, para melhor atender a população.
- **Por cliente:** existe um agrupamento de atividades e funções designadas a clientes específicos, onde cada departamento é responsável por um tipo de cliente ou usuário. Modelo este muito utilizado por segmentos de mercado, como por exemplo: público jovem, classe executiva, mulheres, crianças, etc.
- **Matricial:** também conhecida como “departamentalização por projetos”, Trigueiro e Marques (2009, p. 123) a conceitua como “[...] um tipo de híbrido de departamentalização onde o pessoal de várias especialidades é agrupado para completar as tarefas de tempo limitado”. Nesse modelo cada produto a ser produzido é considerado um projeto específico, onde todos os esforços são alocados na sua execução dentro do prazo determinado pelo cliente.

## 2.4 CONCEITO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS

Para entender o conceito de departamentalização por processos é interessante consultar brevemente o conceito de processo.

Malmegrin (2012, p. 75) considera que “[...] o processo é um conjunto de atividades (tarefas, procedimentos etc.), executadas de forma sequencial e contínua no tempo, necessárias e suficientes para a geração de um resultado [...]. E também segundo Préve, Moritz e Pereira (2012, p. 23) “o ato de proceder de maneira pela qual realizamos uma operação, segundo determinadas normas, métodos, técnica, processo manual ou processo mecânico”.

Isso representa que para existir um processo devem existir atividades sequenciais, estruturadas, seguindo normas de padronização e técnicas. O processo atua de forma linear e contínua visando a sua execução de forma eficiente e com a efetividade esperada.

Bergue (2010, p. 82) considera que “a departamentalização por processos está ligada a identificação das áreas de trabalho onde se concentram os processos específicos ou atividades próprias [...]”. Bergue (2010) destaca ainda que nesse modelo os processos consistam em uma sucessão sequencial de atividades que levam a sua execução ou a um produto final.

Para Trigueiro e Marques (2009, p. 123) departamentalização por processos “é o agrupamento de atividades que focalizam equipamento ou processo de produção”.

O conceito de departamentalização por processos é motivo de estudo, pois é aplicado diretamente nas atividades administrativas da secretaria escolar, tendo em vista que suas atividades são processos específicos, padronizados e sequenciais.








## 2.5 FLUXOGRAMA

Fluxograma é uma espécie de diagrama que representa o passo a passo de uma rotina através de uso de simbologias, demonstrando ação por ação a ser executada. Préve, Moritz e Pereira (2012)

O fluxograma consegue representar ou descrever através de simbologias o passo a passo de um processo específico, tornando-o padronizado, de fácil visualização e compreensão. Ele possui em sua estrutura elementos gráficos (símbolos) que seguem uma sequência lógica conduzindo o processo a partir de seu início, seguindo um fluxo contínuo até chegar ao fim. (FARIA, 2018)

A Figura 1 apresenta alguns dos principais símbolos utilizados na construção de fluxogramas:

**Figura 1 – Principais Símbolos de Fluxogramas**

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

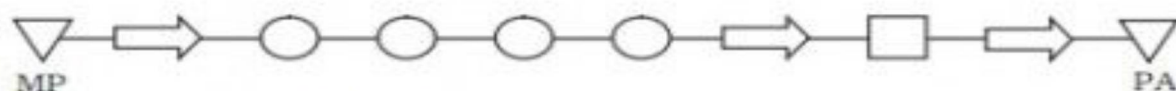
Fonte: Martins (2012)

O fluxograma é o modelo adotado para ser aplicado na solução da padronização dos processos administrativos nas secretarias escolares do município de Rio Negro, pelo fato de ser de simples elaboração e também de fácil visualização e compreensão por parte dos servidores que irão utilizá-los no ambiente de trabalho.

### 2.5.1 Tipos de fluxogramas

Existem vários modelos de fluxogramas para os diversos tipos de arranjos físicos ou funcionalidades, dentre eles serão destacados os fluxogramas: linear e o funcional:

- Fluxograma Linear: tem como função principal mostrar o passo a passo das atividades desenvolvidas dentro de um processo, otimizando as atividades, atribuindo apenas as tarefas realmente necessárias para o desenvolvimento do processo conforme apresenta a Figura 2.

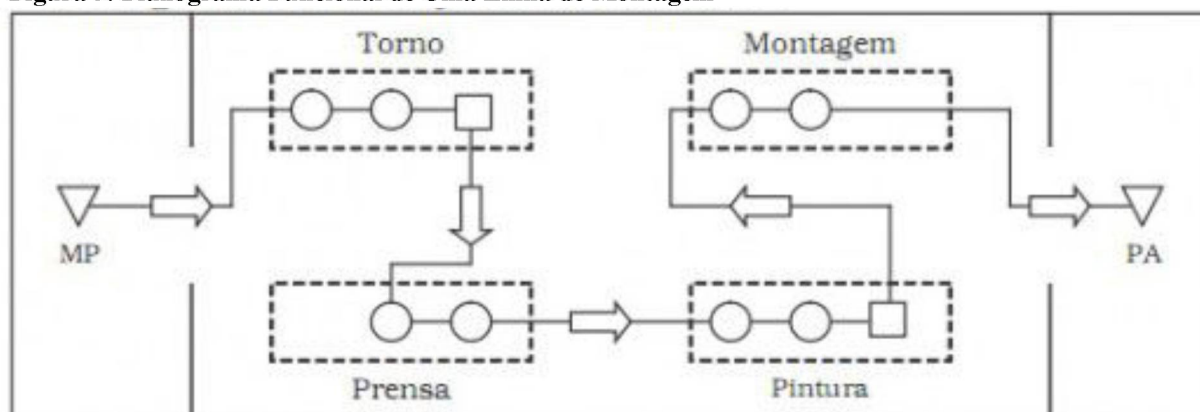
**Figura 2 – Fluxograma Linear**

Fonte: Adaptado de Martins (2012)

- Fluxograma funcional: descreve o fluxo dos processos e quais as responsabilidades dos indivíduos ou grupos envolvidos em cada etapa. Utiliza-se de “raias” verticais ou horizontais para posicionar as etapas do processo. Ele também apresenta a conexão entre cada departamento, grupo ou funcionário demonstrando a existência ou não de processos redundantes ou ineficientes que ocasionam desperdícios. (LUCIDCHART, 2018)

A Figura 3 apresenta um modelo de fluxograma funcional de uma linha de montagem:

**Figura 3: Fluxograma Funcional de Uma Linha de Montagem**



Fonte: Adaptado de Martins (2012)

## 2.6 CONCEITO DE 5W2H

É uma ferramenta administrativa, criada pela indústria automobilística japonesa, que demonstra cada ação necessária para o planejamento e elaboração de planos de ação almejando trazer mais clareza e eficiência dentro do projeto. É uma sigla inglesa que quer dizer: WHAT (o que será feito), WHO (quem fará), WHEN (quando fazer), WHERE (onde fazer), WHY (por que fazer), HOW (como fazer) e HOW MUCH (quanto custará). (SILVA, 2016)

É uma ferramenta fácil de ser utilizada, pois utiliza-se apenas de uma tabela onde serão respondidas as sete perguntas que levarão ao resultado esperado de fácil visualização e entendimento.

O 5W2H será a ferramenta utilizada na formulação das estratégias para a resolução das situações problemas, pois demonstrará o que, como, quando, por que e onde será feito, quem atuará na implantação do plano de ação e qual o capital a ser empregado.



### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Esta seção descreve e apresenta a organização em estudo, além de realizar um diagnóstico geral da situação problema.

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

A Secretaria Municipal de Educação (SME) faz parte do poder público municipal de Rio Negro – PR onde é responsável pelos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIS) e Escolas Municipais, atendendo à Educação Infantil de crianças do berçário à pré-escola e Ensino Fundamental I do primeiro ao quinto ano.

A sede da SME situa-se junto à Prefeitura Municipal de Rio Negro – PR, esta que tem sua sede anexo ao Parque Ecoturístico Municipal Seminário Seráfico São Luís de Tolosa, onde está situada desde o ano de 1999. O Parque faz parte do Patrimônio Histórico e Cultural do Município de Rio Negro – PR, tendo em vista seu Tombamento Histórico ocorrido no ano de 1978. (RIO NEGRO, 2018)

Suas instalações abrangem todo o município contendo 06 Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIS) e 11 escolas municipais de ensino fundamental I. A rede municipal de ensino de Rio Negro – PR, no ano de 2017 registrou um total de 773 matrículas na educação infantil e 4.077 matrículas no ensino fundamental I de do 1º ao 5º ano. (IBGE CIDADES, 2017)

#### **3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Para se chegar a um diagnóstico realizou-se no período de 01/12/2018 à 10/01/2019 uma pesquisa descritiva sob a natureza aplicada com uma abordagem quantitativa através de um questionário, com perguntas fechadas (com alternativas), com 24 servidores entre secretários escolares, diretores e equipe da Secretaria Municipal de Educação de Rio Negro – PR onde foram destacadas questões relevantes sobre a adaptação de novos secretários; a existência ou não de treinamento adequado a esses novos servidores; sobre a utilização do “Manual do Secretário” de 2006; a existência ou não de dificuldade em alguma rotina administrativa, por parte dos secretários já existentes e quais seriam as principais dificuldades; e também sobre a necessidade de haver uma melhor padronização e detalhamento da operação dessas atividades.

### 3.2.1 Tabulação dos Dados e Resultados

Após a tabulação dos dados coletados, com o auxílio de tabelas, constatou-se que a rotatividade da equipe das secretarias escolares traz alguns empecilhos para a gestão escolar, pelo fato de possuir a necessidade de treinar novos servidores e existirem alguns processos que são mais complexos exigindo maior atenção e detalhamento de como serem executados. Além disso, apresentaram-se indícios de processos administrativos que trazem certa dificuldade de realização por parte dos atuais secretários escolares, os quais necessitam de uma descrição mais aprofundada dessas atividades conforme apresenta a Tabela 1.

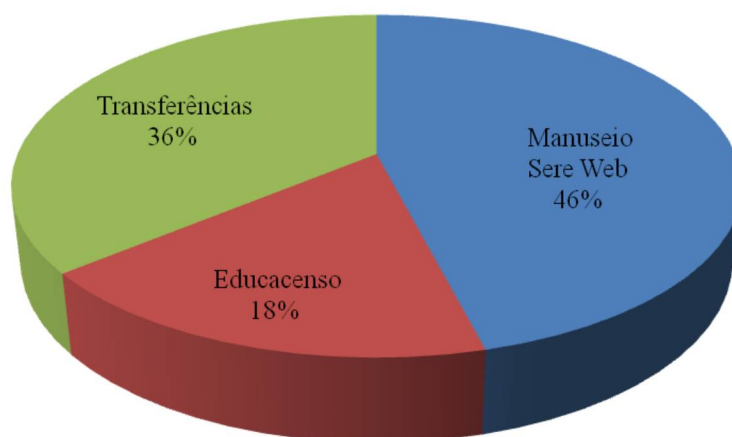
**Tabela 1 - Primeiros Resultados Sobre Rotina dos Secretários Escolares**

<b>Questionamento:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Dificuldade de adaptação de novos secretários	100%	0%
Existência de outro profissional para substituir o secretário em período de férias	33%	67%
Necessidade de atualização na padronização dos processos	83%	17%
Necessidade de detalhamento dos processos, passo a passo, através de fluxograma	100%	0%
Utilização do Manual do Secretário pelos secretários	33%	67%

Fonte: O autor (2019)

Com base na Tabela 1 há uma grande dificuldade de adaptação por parte dos novos secretários escolares na rede municipal de ensino de Rio Negro – PR, principalmente em três atividades diferentes, apresentadas na Figura 4 onde observou-se a necessidade de atualização nas padronizações existentes dos processos, além da necessidade e desejo por parte dos secretários escolares, do desenvolvimento de fluxogramas para detalhar todo o processo de cada atividade, o que facilitaria a visualização de cada etapa a ser realizada, facilitando a compreensão e execução dessas atividades.

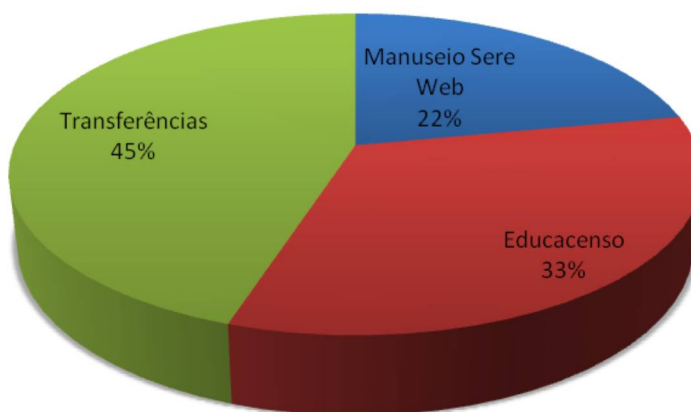
A Figura 4 apresenta quais são as atividades que apresentam maior dificuldade de execução pelos novos secretários, apontados pela pesquisa.

**Figura 4 - Dificuldade dos Novos Secretários Escolares****Dificuldade dos novos secretários escolares**

Fonte: O autor (2019)

Dentre os servidores questionados 46% apresentam que existem dificuldades por parte dos novos secretários no manuseio do Sistema Sere Web, outros 36% relatam que o processo de transferências de alunos é de difícil assimilação e outros 18% consideram que a inserção de dados no Educacenso seja uma atividade muito complicada. Todas essas tarefas são atividades que exigem grande atenção e preparo por parte dos servidores que irão executá-las, o que obviamente exige um grau de treinamento maior e consequentemente aumento no tempo de adaptação.

A Figura 5 vem apresentando o resultado da pesquisa sobre a existência de dificuldades em algumas atividades administrativas por parte dos secretários escolares já existentes.

**Figura 5 - Dificuldade dos Secretários Escolares****Dificuldade dos secretários escolares**

Fonte: O autor (2019)

Segundo os resultados apresentados na Figura 5, 45% dos entrevistados relataram possuir dificuldades com o processo de transferências, já 33% possuem dificuldade no preenchimento do sistema do Educacenso e 22% tem dificuldades com o manuseio do sistema Sere Web.

Realizando um comparativo com os dois gráficos observa-se que ambos possuem as mesmas três dificuldades, tantos os atuais quanto os novos secretários. No questionário foram utilizadas seis principais atividades de uma secretaria escolar mais uma opção para outras atividades, mas somente essas três atividades foram destacadas pelos servidores, como sendo as principais dificuldades dentro da rotina de uma secretaria escolar.

Os dados apresentam que os novos secretários possuem maior dificuldade em manusear o sistema Sere Web, que é responsável pela maior parte das atividades de um secretário escolar, enquanto que os atuais secretários consideram que a maior dificuldade é o preenchimento do sistema Educacenso, pois o mesmo ocorre em etapas pré-estabelecidas pelo MEC durante todo o período letivo.

Assimilando todos os resultados apresentados, os servidores consideram que existem sim processos que necessitam de melhor padronização e de alguma ferramenta que possa auxiliar os secretários escolares na execução dessas atividades, tendo em vista algumas lacunas em aberto nos manuais já existentes, os quais estão desatualizados e não atendem a totalidade das atividades realizadas atualmente, dificultando o processo de execução de tais atividades e reduzindo a eficiência da secretaria escolar.

## **4 PROPÓSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Tendo em vista os resultados apresentados no item 3, apresenta-se o desenvolvimento de um Fluxograma Linear para cada uma das atividades destacadas, com o intuito de padronizar os processos, para que seja possível conhecer o passo a passo e eliminar as falhas no processo.

Esses fluxogramas poderão auxiliar os atuais e os novos secretários escolares, da rede municipal de ensino do município de Rio Negro – PR em suas atividades. Com isso os processos administrativos poderão ter uma melhor padronização e visualização, nas consultas por parte dos servidores das secretarias escolares, ajudando no aperfeiçoamento e qualidade dos trabalhos.

Uma alternativa para solucionar os problemas de dificuldade nos processos administrativos seria a atualização do “Manual do Secretário”, que está desatualizado desde o ano de 2006, por parte da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED), o qual requer maior planejamento e execução, uma vez que atende a necessidade de toda a rede de ensino do estado do Paraná, tanto a rede municipal quanto a estadual. É interessante observar, que a atualização desse manual deve ser constante, tendo em vista as mudanças dos processos e sistemas informatizados, o que eleva o tempo de preparação, gastos com capital humano e financeiros e materiais, além disso.

Além disso, como esse manual é para todo o estado do Paraná, ele pode não contemplar fidedignamente a realidade administrativa de cada município, incluindo o de Rio Negro, apresentando lacunas em determinadas operações e processos. Por isso, foi apresentada a proposta inicial de propor o desenvolvimento de fluxogramas para os processos que mais apresentam falhas, que possuem um custo menor e com a contemplação da realidade das rotinas administrativas das secretarias escolares do município. Vale destacar que futuramente podem ser desenvolvidos fluxogramas lineares para todos os demais processos, se houver a necessidade.

### **4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

O plano de implantação se dará com base na ferramenta 5W2H que irá explanar o detalhamento das estratégias, etapas, atribuições, prazos e recursos na implantação da

proposta de desenvolvimento de fluxogramas lineares para cada situação problema. O plano de implantação apresenta-se na Tabela 2

**Tabela 2 - Plano de Implantação 5w2h**

What - O que	Formular fluxograma linear para as seguintes atividades administrativas: - Transferências - Manuseio do sistema Sere Web - Inserção de dados no sistema do Educacenso
Who – Quem	Setor de documentação escolar da Secretaria Municipal de Educação de Rio Negro, um secretário escolar e um em Técnico de Informática da própria Secretaria de Educação.
When – Quando	Início do segundo semestre de 2019 até o final do ano letivo de 2019, com implantação prevista para o ano letivo de 2020.
Where – Onde	Setor de documentação escolar da Secretaria Municipal de Educação de Rio Negro
Why - Por que	O Setor de Documentação Escolar possui grande conhecimento técnico sobre o tema, juntamente com um secretário escolar que conheça na prática tais processos, podem em conjunto formular os fluxogramas e descreverem detalhadamente, passo a passo, cada atividade.
How – Como	Analisando o passo a passo de cada atividade administrativa e com a utilização dos conceitos dos fluxogramas, construindo diagramas de fluxogramas lineares, utilizando-se de ferramentas informatizadas (softwares), descrevendo minuciosamente cada etapa a ser realizada para tais atividades.
Whow much – Quanto	Não é um trabalho oneroso, pois exigirá apenas capital humano dos servidores já existentes no quadro da Secretaria Municipal de Educação e de alguns computadores

Fonte: O autor (2019)

A Tabela 2 apresentou o plano de ação descrevendo as três atividades que necessitam de detalhamento em seus processos; designou os responsáveis pela execução do plano de ação e o porquê dessa designação; determinou o prazo de início e término dos trabalhos, que se dará a partir do segundo semestre de 2019 até o final do período letivo do respectivo ano, com a implantação no ano subsequente, além de determinar que os trabalhos se dêem no setor de Documentação Escolar da Secretaria Municipal de Educação; como será feito os fluxogramas e quanto custará.

## 4.2 RECURSOS

É um plano de implantação de baixo custo financeiro. Sua principal fonte de recursos é o capital humano, por parte dos servidores da Secretaria Municipal de Educação, os quais possuem o conhecimento específico de tais atividades; de um secretário escolar, pois atua diretamente nesses processos; e um Técnico de informática que irá transformar as informações em fluxogramas lineares de fácil acesso e entendimento.

Os fluxogramas podem ser disponibilizados aos secretários escolares de forma digital ou impresso, o que não necessitaria de disponibilização de recursos específicos pelo baixo número de impressões necessárias.

#### 4.3 RESULTADOS ESPERADOS

São esperados resultados satisfatórios em relação à facilidade da compreensão dessas três atividades por parte dos secretários escolares. Também auxiliar no treinamento de novos secretários, reduzindo o tempo e melhorando a aprendizagem.

Com esse projeto espera-se auxiliar nas atividades rotineiras das secretarias escolares do município de Rio Negro – PR, trazer agilidade aos processos, melhorar a satisfação dos próprios secretários por estarem cientes de como executar suas atividades, também de auxiliar a Secretaria Municipal de Educação diminuindo os custos e o tempo do processo de treinamento liberando com rapidez os novos secretários a desenvolverem suas atividades nas escolas, lugar onde são realmente necessários.

#### 4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O risco de se desenvolver fluxogramas para detalhar os processos é o de haver alguma alteração com o passar do tempo em alguma das etapas, ou mesmo de mudar completamente tal processo. Isso se deve pelo fato de que os sistemas informatizados estão em constante evolução e não é diferente com os processos.

Na ocorrência de mudança nos procedimentos ou processos a solução é simples, reprogramar todo o processo novamente e construir um novo fluxograma linear com os novos dados a serem aplicados.

Também pode-se esperar que no longo prazo seja necessária uma reformulação parcial ou total dos processos descritos no Manual do Secretário. Nesse caso, a solução seria atualizar esse manual. O responsável pela atualização seria a Secretaria de Estado da Educação do Paraná. A estruturação e reimplantação de novos fluxogramas ficam sob a decisão do setor de Documentação Escolar da Secretaria Municipal de Educação.

## 5 CONCLUSÃO

A departamentalização ajuda a estruturar o ambiente funcional das organizações demonstrando sua forma de trabalho, as atribuições de cada departamento e funcionários, aprimorando assim o comportamento organizacional. Seguindo essa linha de raciocínio a departamentalização por processos auxiliou no estudo e elaboração de estratégias para o enfrentamento dos problemas administrativos, em determinados processos, registrados pelos secretários escolares do município de Rio Negro – PR.

Conhecer os processos é de suma importância para toda e qualquer organização, pois são eles que levam até a realização do produto ou serviço final. Manter os servidores capacitados, trabalhando com treinamentos periódicos e manuais de processos atualizados e bem estruturados é muito importante, pois são a base do conhecimento para os servidores. Pensando nisso, esse projeto técnico visou identificar a existência de falhas nesse processo dentro das secretarias escolares de Rio Negro, identificando-as e buscando alternativas de correção. Com isso, depois de pesquisa com os servidores, constatou-se a dificuldade em três atividades específicas entre os atuais secretários e entre os novos secretários, quando de seu treinamento, os quais são: dificuldade no manuseio do sistema Sere Web, emissão de transferências e inserção de dados no sistema do Educacenso.

Foi utilizado como plano de ação a ferramenta administrativa 5W2H - WHAT (o que), WHO (quem), WHEN (quando), WHERE (onde), WHY (por que), HOW (como) e HOW MUCH (quanto) – para nortear a sequência de implantação

A proposição da criação de fluxogramas para representar e especificar cada etapa dos processos específicos foi uma alternativa, de grande valia, apresentada, pois o fluxograma tem essa função específica de apresentar cada atividade, passo a passo, dentro de um processo. Isso deve resultar num diagrama de fácil visualização e interpretação pelos servidores, visando sanar tais falhas de processos.

A continuidade do trabalho de atualização dos processos faz-se necessária periodicamente, sempre que houver alguma modificação em qualquer etapa, sendo necessária a devida alteração nos fluxogramas já existentes e caso houver uma nova atividade a ser criada, desenvolver um fluxograma para demonstrar seus processos, etapa por etapa, para assim evitar qualquer tipo de dificuldades administrativas. Visando sempre a excelência dos serviços prestados.



## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional** – 2. Ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2012.

FARIA, Caroline. **Fluxograma**. 2018. Disponível em:  
<[https://www.infoescola.com/administracao\\_/fluxograma/](https://www.infoescola.com/administracao_/fluxograma/)>. Acesso em: 08 de jan. de 2019.

IBGE CIDADES. **Brasil / Paraná / RIO NEGRO**. 2017. Disponível em:  
<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/rio-negro/panorama>>. Acesso em: 26 de dez.2018.

LUCIDCHART. **O que é um fluxograma funcional?** 2018. Disponível em:  
<<https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-um-fluxograma-funcional>>. Acesso em: 08 de jan. de 2019.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. 2. ed. reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2012.

MARTINS, Rosemary. **Fluxograma de Processo**. 2012. Disponível em:  
<<https://blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>>. Acesso em: 08 de jan. de 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Departamentalização**. 2018. Disponível em:  
<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/departamentalizacao/32607>>. Acesso em: 07 de jan. de 2019.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. 2. ed. reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2012.

RIO NEGRO. **Parque Ecoturístico Municipal Seminário Seráfico São Luíz de Tolosa**. 2018. Disponível em: <[https://rionegro.pr.gov.br/stuc/parque\\_ecoturistico.php](https://rionegro.pr.gov.br/stuc/parque_ecoturistico.php)>. Acesso em: 08 de jan. de 2019.

RUFFO, Roberto. **O papel do secretário (a) escolar**. 2018. Disponível em: <  
<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/o-papel-do-secretarioa-escolar/57450>>. Acesso em: 08 de jan. de 2019.

SEED, Secretaria de Estado da Educação do Paraná. **Manual do Secretário**. 2006. Disponível em:  
<[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/manual\\_secretario.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/manual_secretario.pdf)>. Acesso em: 26 de dez. 2018.

SILVA, Brunno Cezar. **5W2H – Ferramenta para você planejar**. 2016. Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar/96270/>>. Acesso em: 09 de jan. de 2019.

TRIGUEIRO, F. M. C; MARQUES, N. A. **Teorias da Administração I**. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC ; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### Questionário para Secretários Escolar e servidores da Documentação Escolar (SME)

Quando acontece a substituição do secretário escolar, existe alguma dificuldade de adaptação por parte do novo servidor?

(    ) Não            (    ) Sim.

Quando entra um secretário (a) novo (a) no setor, qual a maior dificuldade que este encontra?

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| (    ) Atendimento ao público          | (    ) Matrículas               |
| (    ) Manuseio do sistema Sere Web    | (    ) Elaboração de relatórios |
| (    ) Inserção de dados no Educacenso | (    ) Transferências           |
| (    ) Outras: _____                   |                                 |

O processo de treinamento do novo (a) secretário (a) é:

(    ) Curto            (    ) Longo            (    ) Inexistente

Quando você entra em férias, existe outra pessoa que consegue realizar as suas tarefas administrativas?

(    ) Não            (    ) Sim.

Quais as principais rotinas de uma secretaria escolar em que você encontra maior dificuldade?

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| (    ) Atendimento ao público          | (    ) Matrículas               |
| (    ) Manuseio do sistema Sere Web    | (    ) Elaboração de relatórios |
| (    ) Inserção de dados no Educacenso | (    ) Transferências           |
| (    ) Outras: _____                   |                                 |

Você acha que existe a necessidade de uma maior padronização nos processos acima citados ou atualização dos já existentes?

(    ) Não            (    ) Sim.

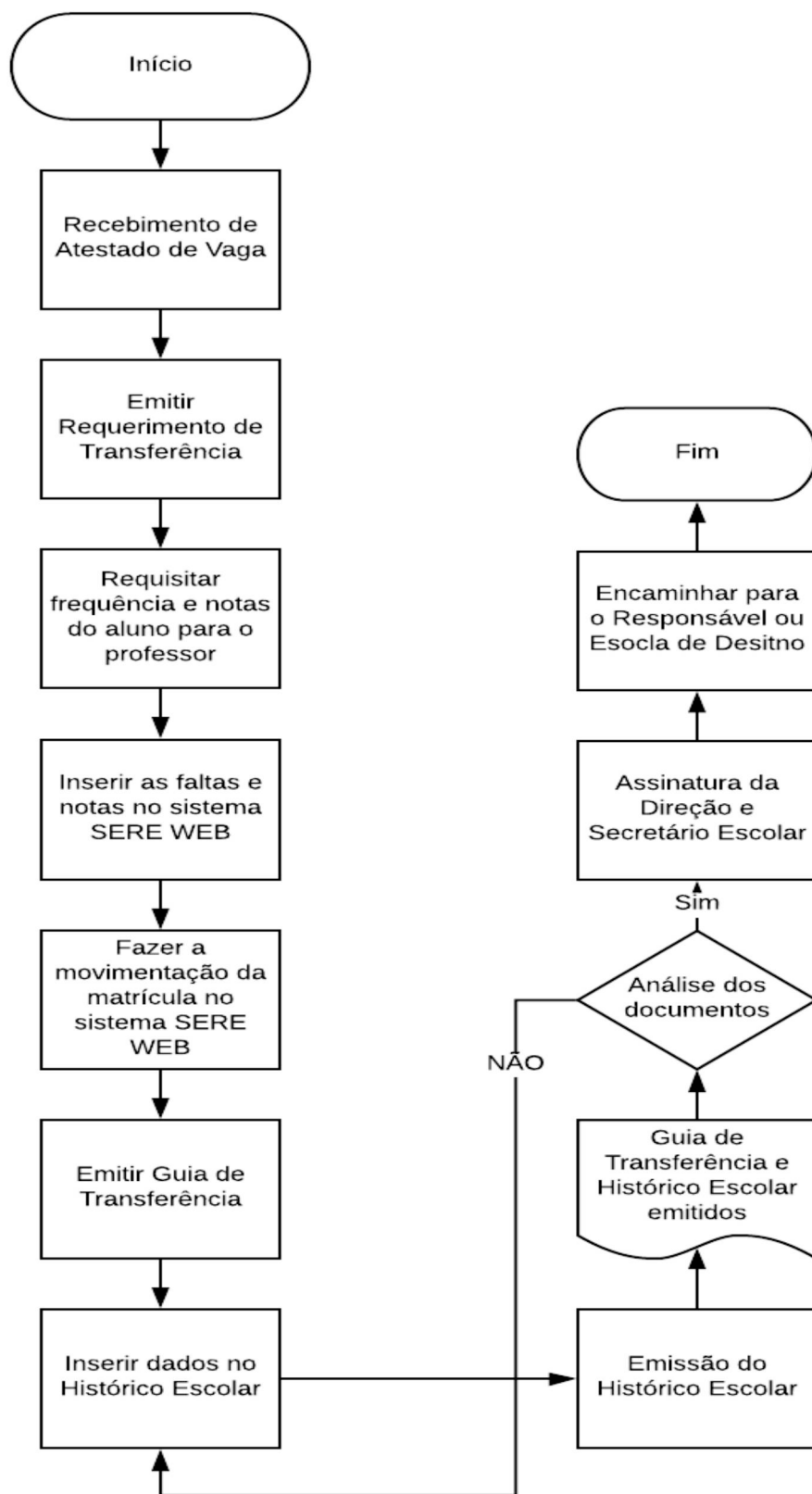
Um bom detalhamento, passo a passo, facilitaria a execução desses processos?

(     )Não            (     )Sim.

Você utiliza o “Manual do Secretário” publicado pela SEED do Paraná em 2006 para realizar suas atividades?

(     )Não            (     )Sim.

## APÊNDICE 2 – FLUXOGRAMA PARA TRANSFERÊNCIAS



Fonte: O autor (2019)